

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Abt, S. Specyfika logistyki ponad granicami, w: S. Abta (red.) // Logistyka ponad granicami. – Poznań, 2000.
2. Bujak, A. System logistyczny przedsiębiorstwa i jego parametry / A. Bujak, J. Kłosowski // Logistyka-Nauka. – Nr. 3. – 2014.
3. Czyżowicz, W. Pojęcie i przedmiot prawa celnego a polityka celna / w: W. Czyżowicz (red.) // Prawo celne. – Warszawa, 2004.
4. Czyżowicz, W. Rola usług celnych w międzynarodowym łańcuchu dostaw / W. Czyżowicz, E. Gwardzińska // Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej. – Warszawa, 2011. – nr 31.
5. Czyżowicz, W. Bezpieczeństwo w polityce celnej i prawie celnym Unii Europejskiej / w: A. Kosińska, P. Witkowski (red.) // Bezpieczeństwo wschodniej granicy Unii Europejskiej w transgranicznym przepływie osób i towarów. – Zamość: Wydawnictwo WSZiA, 2016.
6. Garbarski, L. Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy / L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek. – Warszawa: Difin, 2000.
7. Gołomska, E. Logistyka międzynarodowa // PWN. – 2014.
8. Gudum, C. K. Managing variability in a supply chain: An inventory control perspective. – Copenhagen, 2002.
9. Janczewski, J. Problematyka zarządzania logistycznym strumieniami powrotnymi. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%201_2013%20podzielone/janczewski.pdf.
10. Johnson, C. Contemporary Logistics, Prentice Hall International / C. Johnson, D. F. Wood. – London, 1996.
11. Ferstch, M. Słownik terminologii logistycznej / Akademia Ekonomiczna. – Poznań, 2006.
12. Klimek, M. Awizacja odprawy granicznej samochodów ciężarowych – system eBooking TRUCK // Gospodarka Materiałowa i Logistyka. – 2016. – nr 11.
13. Koźmiński, A. Zarządzanie międzynarodowe // PWE. – Warszawa, 1999.
14. Kuś. Publicznoprawne pozataryfowe i parataryfowe instrumenty regulacji obrotu towarowego z zagranicą. – Bydgoszcz–Szczecin–Lublin: Wydawnictwo Branta, 2006.
15. Skowronek, Cz. Logistyka w przedsiębiorstwie / Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski // PWN. – Warszawa, 2003.
16. Szymczyk. Logistyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. – Poznań, 2004.
17. Świerczek, A. Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie // Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach. – 2006. – nr 1.
18. Wawrzyniak, K. Wprowadzenie. Istota, rodzaje i funkcje logistyki / w: R. Kozłowski, A. Sikorski (red.) // Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki. – Warszawa, 2013.
19. Witkowski, P. Procedury celne i transport w handlu zagranicznym. – Lublin: Wydawnictwo WSPA, 2016.
20. Witkowski, P. Instrumenty polityki celnej Unii Europejskiej. – Lublin: Wydawnictwo WSPA, 2016.
21. Witkowski, P. Logistyka celna – organizacja obsługi granicznej i infrastruktura graniczna w procesie zarządzania obrotem towarowym z państwami trzecimi // Monitor Prawa celnego i Podatkowego. – 2017. – nr 10(267).
22. Witkowski, P. Logistyka celna – organizacja obsługi granicznej i infrastruktura graniczna w procesie zarządzania obrotem towarowym z państwami trzecimi // Monitor Prawa celnego i Podatkowego. – 2017. – nr 10(267).
23. Witkowski, P. Obsługa celna w zarządzaniu międzynarodowym łańcuchem dostaw // Modern Management Review. – Rzeszów, 2018. – nr 25/3.

РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

Житкевич Г. Я., Познякевич В. Н.

В Республике Беларусь большое внимание уделяется использованию возможностей для развития экономического потенциала страны. На это направлены мероприятия Республиканской программы развития логистической системы и транзитного потенциала на 2016-2020 годы, принятой Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 18.07.2016, № 560 (далее — Программа), разработанной с учетом приоритетов социально-экономического развития Беларуси. Одним из них является рост и диверсификация экспорта товаров и услуг, обеспечение сбалансированности внешней торговли. Программа направлена на совершенствование условий логистической деятель-

ности; на повышение эффективности использования инфраструктуры, необходимой для оказания логистических услуг, и транспортного потенциала Республики Беларусь.

Этим документом было предусмотрено достижение к 2020 году по отношению к 2015 году, при благоприятных внешних условиях, следующих значений целевых показателей:

- рост объема логистических услуг в 1,5 раза;
- увеличение общей площади логистических центров в 1,64 раза;
- увеличение доходов от транзита (за исключением трубопроводного транспорта) до 1,5 млрд долларов [1].

Основными направлениями развития логистической системы Республики Беларусь являются:

- дальнейшее строительство логистических центров в соответствии с Программой развития логистической системы;
- развитие логистической инфраструктуры во всех регионах Беларуси;
- интеграция белорусской транспортно-логистической системы в международную;
- повышение транзитной привлекательности страны и др.

Развитие логистической инфраструктуры является актуальной проблемой. Для реализации задач развития отечественной экономики важная роль отводится именно созданию современной логистической инфраструктуры, отвечающей мировым стандартам, с соответствующими микроэкономическими, национальными и международными характеристиками.

Классическая микроэкономика исходит из того, что логистическая инфраструктура включает в себя следующие имманентные составляющие: субъекты транспортно-логистической инфраструктуры (логистические операторы и организационные структуры, связанные с выполнением логистических операций по всем видам транспорта); объекты транспортно-логистической инфраструктуры (транспортные пути всех видов транспорта, транспортные узлы, контейнерные терминалы, центры логистических услуг и т. д.).

Создаваемая логистическая система Республики Беларусь направлена на эффективное функционирование международных транспортных коридоров, а также на развитие внутреннего рынка логистических услуг. В настоящее время эксперты отмечают, что в Республике Беларусь фактически нет рынка услуг логистики, а есть лишь рынок аренды складской недвижимости, несмотря на то, что в Беларуси была принята Программа развития логистической системы Беларуси, на период до 2015 года, было определено 50 участков для строительства центров логистики, а также планировалось реализовать 25 инвестиционных проектов по созданию логистической системы, что обеспечивало строительство 40 логистических центров. Однако на данный момент их крайне мало. Например, логистические центры, функционирующие на территории Беларуси находятся в основном в управлении госоператора — РУП «Белтаможсервис». Функционирующие частные логистические центры, такие как производственный логистический комплекс ООО «Белагротерминал» в г. Сморгони Гродненской области или торгово-логистический центр «Марко» в г. Витебске, имеют свою специфику и обслуживают внутренние грузопотоки. Имеется также сеть логистических центров «Евроопт».

Европейский опыт показывает, что функционирование логистической системы на территории страны ведет к сокращению транспортных расходов на 7-20 %, затрат на погрузочно-разгрузочные работы — на 15-30 %, общих издержек при транзите грузов — 12-15 % и, в конечном итоге, приносит экономическую выгоду международным перевозчикам. Оптимизация процесса доставки товаров со склада предприятия до конечного потребителя позволяет сэкономить до 15-20 % от его цены [2, с. 207].

Представляют интерес исследования, которые позволяют увидеть комплексную оценку состояния того или иного субъекта хозяйствования и являются важным фактором повышения конкурентоспособности страны в определенной сфере экономики.

Так, развитие логистической системы Республики Беларусь зачастую невозможно оценить посредством данных, представленных в системе показателей национальной статистики. В нашей стране основные показатели развития сферы услуг, в том числе логистических, представлены в статистических показателях, главным образом характеризующих количественные показатели, такие как экспорт и импорт видов услуг, грузо- и пассажирооборот транспорта и др. При этом эти показатели дают лишь сравнительную характеристику развития сектора услуг страны по сравнению с предыдущими периодами. Кроме того, данные национальной статистики не всегда отражают реальный уровень развития сферы услуг страны: например, рост

предоставления отдельных видов услуг не всегда свидетельствует о повышении эффективности экономики страны в целом [3, с. 45].

По мнению Якубук Ю. П. [3], для оценки возможных выгод и потерь при потреблении услуги предназначены рейтинги. В современном понимании рейтинг — это комплексная оценка состояния субъекта, которая позволяет отнести его к некоторому классу или категории. Наиболее авторитетными являются рейтинги ООН, Всемирного банка, Всемирного экономического форума.

Участие Республики Беларусь в международных рейтингах по различным секторам услуг само по себе является важным фактором повышения конкурентоспособности сферы услуг страны, так как даёт представление реальным и потенциальным партнёрам, инвесторам и потребителям о конкретных аспектах экономики страны, что создаёт среду для налаживания партнёрских отношений с зарубежными партнёрами и привлечении иностранных потребителей услуг.

Очень важно, что национальная политика Республики Беларусь направлена на участие и повышение позиции страны в международных рейтингах. Представляет интерес рейтинг, связанный со сферой услуг, — индекс логистики Всемирного банка.

Всемирным банком раз в 2 года составляется индекс эффективности логистики, охватывающий 155 стран мира.

Рейтинг составляется по опросам представителей логистического бизнеса и включает 6 показателей:

- эффективность таможенных процедур;
- качество транспортной и коммуникационной инфраструктуры;
- простота и доступность международных перевозок;
- компетентность и качество логистических услуг;
- возможность проследить передвижение грузов;
- своевременность доставки.

Ссылаясь на исследования, проведенные сотрудником отдела экономики сферы услуг Института экономики НАН Беларуси Ю. П. Якубук, можно констатировать, что рейтинг Республики Беларусь по названным выше показателям невысокий. Однако это предполагает работу по повышению индекса эффективности логистики — показателя качества государственной логистики путем повышения рейтинга Республики Беларусь по названным выше показателям.

Международное сотрудничество в области логистики обеспечивает увеличение объемов и повышение качества логистических услуг в Республике Беларусь. Практической реализацией направлений названной Программы является развитие стратегического партнерства между белорусскими и иностранными участниками логистической деятельности, в том числе в рамках Евразийского экономического союза и в рамках китайско-белорусского сотрудничества.

Так, принятая в ЕАЭС концепция развития транспортного пространства предусматривала создание транспортно-логистических цепочек и логистических терминалов на территории от Алматы до Бреста. Следует отметить, что стратегия создания и развития системы логистических центров сообщества основана на положениях соглашения между странами ЕАЭС о формировании Транспортного союза и концепции формирования Единого транспортного пространства ЕАЭС. Она рассчитана на период до 2020 года и призвана объединить усилия государств-участников для совместной реализации задач в сфере транспортной деятельности с учетом концепции товаропроводящей системы сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия [4].

Экспорт транспортных услуг является одним из приоритетных направлений и имеет важное стратегическое значение для экономики страны.

Необходимость создания и развития логистической системы ЕАЭС обусловлена несколькими факторами. Во-первых, это нарастающие транспортные потоки при товарообмене между странами сообщества и увеличивающиеся объемы транзитных перевозок через их территорию — как автомобильных, так и железнодорожных, что образует высокий спрос на услуги логистических центров. Во-вторых, отмечается активная политика транснациональных корпораций по вхождению на рынок складских, логистических, транспортных и сопутствующих им услуг на основных направлениях товарных потоков на территории ЕАЭС.

Транспортно-логистические центры способствуют эффективному функционированию международных транспортных коридоров, являясь значимой частью логистической инфраструктуры.

По территории Беларуси проходит международный транспортный коридор Западный Китай — Казахстан — Россия — Беларусь — Западная Европа. В настоящее время Беларусь рассматривает развитие взаимодействия с Китаем как основу расширения транспортно-

логистической системы. Конкретными планами в этом направлении можно назвать весьма эффективное для всех сторон сопряжение транспортных систем. Так, в частности, сотрудничество по организации контейнерных поездов в евроазиатском сообщении на базе подписанного в апреле 2017 года соглашения между железнодорожными компаниями Китая, Монголии, Казахстана, России, Беларуси, Польши и Германии способствует дальнейшему увеличению доли железнодорожного транспорта на рынке грузовых перевозок, содействует укреплению торговых связей и сопряжению планов по развитию инфраструктуры. Так, новый Евразийский континентальный мост (Китай — Казахстан — Россия — Беларусь — Европейский союз) для Республики Беларусь представляет особый интерес. В рамках этого транспортного коридора планируется строительство новых и модернизация существующих дорог, создание транспортно-логистических центров, развитие ключевых транспортных узлов [5]. Кроме того, это может положительно отразиться на развитии сопредельных транспортному коридору регионах. В Республике Беларусь в рамках этого соглашения планируется модернизация южной ветки железнодорожной магистрали Гомель — Брест.

11 февраля 2019 года из г. Орши в китайский город Наньчан, провинция Цзянси, отправился первый экспортный контейнерный поезд по маршруту «Нового шелкового пути». Поезд везет 41 контейнер. Каждый контейнер имеет систему спутникового слежения, с целью обеспечения сохранности груза. Совокупный вес товара составляет около 1 тысячи тонн. Это в основном товары народного потребления, в том числе — сырье. В перспективе таким образом будут поставляться в КНР и продукты питания. Предполагается, что подобные составы будут формироваться ежемесячно. Время поезда в пути составляет 10 дней. Следует отметить, что доставка этого груза морским путем составила бы более 40 дней. В настоящее время железнодорожная станция Орша принимает 2 раза в неделю регулярно с мая 2018 года фирменный контейнерный поезд логистического оператора ООО «Бремино групп» в партнерстве с китайской компанией «Cosco Shipping» из Китая. В планах мультимодального промышленно-логистического комплекса «Бремино-Орша» создание современного железнодорожного терминала на территории «Бремино-Орша», на котором будет осуществляться весь спектр операций с контейнерными грузами.

Отрадно отметить, что Китай заинтересован в поставках продуктов питания, в частности, молочной продукции. Частная компания «Савушкин продукт», территориально размещенная в г. Бресте, планирует в период с 2019 по 2023 год инвестировать в реконструкцию Оршанского молочного комбината значительные финансовые ресурсы.

Частная компания ООО «Бремино групп» в настоящее время реализует крупный мультимодальный промышленно-логистический комплекс в г. п. Болбасово, который расположен в 17 км. от г. Орша. В январе 2019 года начала функционировать первая очередь комплекса. После завершения это будет крупнейший индустриально-логистический парк страны. В нем будет 200 тыс. м² высокотехнологичных складов.

Деятельность этого индустриально-логистического парка будет направлена на обслуживание транснациональных грузопотоков, а не только на хранение грузов местных компаний.

С позиции внутренней логистики Минск имеет идеальную транспортную доступность, а с точки зрения внешних потоков, обслуживания транзитных грузов Орша может быть более выгодной, чем многие из логистических центров возле столицы.

Рядом с Оршей в г. п. Болбасово расположен аэродром, который после модернизации будет способен принимать и отправлять тяжелые транспортные самолеты. На реконструкцию аэропорта и капитальный ремонт взлетно-посадочной полосы постановлением Совета Министров от 28.01.2019 № 58 планируется направить около 118 млн р. [6].

Орша является также городом, через который проходят два трансевропейских (Критских) транспортных коридора: II «Восток-Запад» (М 1 / Е 30) и IX «Север-Юг» (М 8 / Е-95), а также Орша — очень крупный железнодорожный узел, причем более уникальный и привлекательный, чем такие крупные железнодорожные узлы, как Минск или Барановичи. Так, из г. Орши выходят шесть железнодорожных веток-направлений, тогда как Минск имеет четыре ветки, а Барановичи — пять. Реализация намеченных мероприятий позволит увеличить спрос на логистические услуги не только со стороны внешних компаний, но и со стороны местных компаний, что позволит сформировать рынок логистических услуг. Развитие региональной логистики окажется полезным и для обслуживания грузопотоков в регионах, предназначенных для местных рынков.

Изучение эффективного опыта развития логистической инфраструктуры Витебской области на примере г. Орши позволяет видеть перспективы и для Брестской области. По нашему мнению, не

менее весомым потенциалом в логистической инфраструктуре Беларуси обладает Брестская область и г. Брест. Этот вывод нами сделан на основе изучения транспортно-логистической системы Брестской области. В этой связи изучение потенциала Брестской области в данном направлении представляет большой практический интерес. Целесообразно провести детальные исследования и глубокий анализ потенциала Брестской области для целей его более полного использования и дальнейшего развития логистической инфраструктуры. Тем более что достигнутый уровень развития транспортной инфраструктуры Брестского региона весьма способствует этому.

Брестская область располагает уникальными возможностями для развития логистической инфраструктуры. Приграничное положение области и сопряженность границы с Европейским союзом, а также наличие хорошо развитой транспортной инфраструктуры являются определяющими факторами при инвестировании средств в строительство логистических центров в Брестской области, а также формирования логистического кластера.

Так, Брестский железнодорожный узел является одним из крупнейших в Центральной Европе. Железнодорожные пути снабжены системой перевода на стандарт международной колеи. В г. Бресте находится Международный аэропорт «Брест» первой категории, который может принимать тяжелые самолеты, а также водная транспортная система, связывающая речной транспорт г. Бреста с Черным морем посредством Днепро-Бугского канала.

Привлекательность Брестской области для инвестирования средств в развитие логистической инфраструктуры обусловлена также наличием достаточного технического потенциала для осуществления транспортно-экспедиционных услуг в полном объеме, отработанных технологий оформления грузоперевозок, опытного кадрового потенциала.

Грамотное использование своего местоположения, а также создание транспортного логистического сервиса международного уровня позволяет интегрироваться Брестскому региону в логистическую систему Европы. Большой интерес к логистическому потенциалу Брестской области проявляют инвесторы из Италии, Бельгии, Словакии, а также из Китая.

Беларусь предполагает выстраивание отношений на основе взаимного дополнения экономик. Так, реализация проекта торгово-логистического центра ЗАО «Чайна Мерчантс Групп» в китайско-белорусском индустриальном парке «Великий камень» (строительство железнодорожной ветки и контейнерного терминала) является перспективной базой для интеграции в международные логистические системы, как для Китая, так и для Беларуси [7; 8, с. 79].

Важное значение при этом играет завершение институционального оформления Евразийского экономического союза и достижение высокого уровня интеграции между его государствами-участниками, предусматривающие системное встраивание ЕАЭС в глобальные международные связи, в том числе в Экономический пояс Шелкового пути.

Список использованных источников

1. Республиканская программа развития логистической системы и транспортного потенциала на 2016-2020 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 18.07.2016, № 560 // Нац. правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — 22.07.2016. — 5/42364.
2. Житкевич, Г. Я. Логистическая система ЕвразЭС и место Республики Беларусь в ее развитии в рамках таможенного союза / Г. Я. Житкевич // Перспективы инновационного развития Республики Беларусь: сб. науч. статей Межд. науч. конф., Брест, 26-28 мая 2012 г. / Брестский гос. техн. ун-т, редкол.: А. М. Омелянюк (отв. ред.) [и др.]. — Брест : Издательство БрГТУ, 2012. — С. 206-208.
3. Якубук, Ю. П. Оценка и перспективы участия Республики Беларусь в международных рейтингах, связанных со сферой услуг // Ю. П. Якубук // Саціяльна-эканамічныя і прававыя даследаванні. — 2014. — № 3. — С. 44-58.
4. Концепция транспортной политики Единого экономического пространства : Проект. Москва, 2012 г. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. — Режим доступа : <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/energetikaiinf/transport/komitet/Documents/> — Дата доступа : 09.03.2019.
5. Перечень мероприятий по реализации основных ориентиров макроэкономической политики государств-членов ЕАЭС на 2017 — 2018 гг. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. — Режим доступа : http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_makroec_pol/investigations/Documents/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20

%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B9%202017-2018.pdf. — Дата доступа : 09.03.2019.

6. Об утверждении комплекса мер по реализации Программы развития Оршанского района на период до 2023 года Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28 янв. 2019 г., № 58 [Электронный ресурс] // Нац. правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — 07.02.2019. — 5/46114.

7. Китайско-Белорусский индустриальный парк «Великий камень» [Электронный ресурс] // Официальный сайт. — Режим доступа : <http://www.industrialpark.by/ru/geography>. — Дата доступа : 09.03.2019.

8. Ковалев, М. М. Пути-дороги будущего / М. М. Ковалев // Белорусская думка. — 2018. — № 7. — С. 74-79.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА

Куган С. Ф.

Рассматривая логистическую систему как комплекс услуг различного вида, мы выделяем определенный вариант их реализации, именуемый аутсорсингом.

Само понятие логистического аутсорсинга не имеет четкой трактовки. И если в документах стандарта ISO 9001:2008 дано общее определение аутсорсинга, то к аутсорсингу логистических услуг исследователи относят работы, связанные лишь с процессами управления товарными потоками. Но логистический аутсорсинг, помимо управления потоковыми процессами, включает и транспортно-экспедиторскую деятельность, сферу оформления и реализации таможенных услуг, консультации по логистическим вопросам, информационно-коммуникационное обслуживание, лизинг.

Как показывает мировая практика, чем крупнее производственное предприятие (производственно-торговая компания) и чем выше его уровень развития, тем охотнее оно отдает часть производственных процессов подрядчикам (сторонним организациям). Логистические бизнес-процессы и управление ими в логистических кластерах или промышленных кластерах становятся многоструктурными и дорогостоящими. Многие компании, входящие в состав кластерных образований, используя современные подходы к оптимизации цепочек поставок, создают потребительскую стоимость в рамках концепции управления логистикой, что сокращает общие издержки на перемещение товарных потоков и, как следствие, снижает общие затраты. Для этого, реализуя процесс кооперации, как правило, используют аутсорсинг (передачу выполнения определенных логистических функций третьей стороне, логистическому провайдеру). Подобная стратегия позволяет успешно реагировать на изменяющиеся запросы потребителей. Аутсорсинг представляющий собой особую форму деловых отношений может быть отнесен к числу наиболее удачных институциональных инноваций.

Необходимо отметить, что с развитием интеграционных процессов возникают все новые варианты логистического аутсорсинга в виде провайдеров логистических услуг (3PL-, 4PL-, 5PL-провайдеры), которые являются интеграторами всей логистической цепи.

История развития мирового логистического аутсорсинга представлена следующими периодами:

1 этап (1970–1980) – период становления 1PL (First Party Logistics) – так называемая логистика частника (инсорсинг). Функционал логистического сервиса реализовывался собственными средствами владельца товара. Первое проявление концепции 2PL (Second Party Logistics) – аутсорсинг единичных логистических услуг. Функционал компаний данного типа представлял собой простейший набор услуг по транспортировке и экспедированию товаров, а также управлению стандартными складскими операциями и был направлен на снижение затрат в отдельных областях.

2 этап (1980–1990) – этот период ознаменован появлением логистики третьей стороны (3PL-компаний) – аутсорсинг комплекса логистических услуг. Third Party Logistics Service Providers могли предложить рынку расширенные возможности благодаря широкому выбору сервисных услуг путем привлечения субподрядчиков. Имеет место совместное функционирование инсорсинга, простейшего аутсорсинга и быстро развивающегося аутсорсинга типа 3PL: транспортировка, экспедирование, складирование, таможенное оформление и так далее.

3 этап (1990–2000) – в этот период начинается активный спрос на услуги 3PL-компаний, появление первых LLM/4PL-компаний (аутсорсинг всех видов логистических услуг). Lead Logistics Manager/Fourth Party Logistics Service Providers – системные логистические интеграторы.